



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO**

## **ECONOMIA E POLÍTICAS PÚBLICAS**

### **TRABALHO FINAL DE MESTRADO**

#### **DISSERTAÇÃO**

**MOTIVAÇÃO E INCENTIVOS DOS TRABALHADORES DAS CARREIRAS  
GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM TEMPOS DE CRISE:  
O CASO DA AUTORIDADE PARA AS CONDIÇÕES DO TRABALHO**

**MARIA HELENA LOPES GOMES**

**SETEMBRO 2013**



Instituto Superior de Economia e Gestão

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

DESDE 1911

# **MESTRADO EM ECONOMIA E POLÍTICAS PÚBLICAS**

## **TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO**

**MOTIVAÇÃO E INCENTIVOS DOS TRABALHADORES DAS CARREIRAS  
GERAIS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM TEMPOS DE CRISE:  
O CASO DA AUTORIDADE PARA AS CONDIÇÕES DO TRABALHO**

**MARIA HELENA LOPES GOMES**

**ORIENTAÇÃO:**

**PROFESSOR DOUTOR PAULO TRIGO PEREIRA**

**SETEMBRO 2013**

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer ao Professor Doutor Paulo Trigo Pereira por ter aceitado orientar este trabalho e por toda a disponibilidade, colaboração, partilha de conhecimentos e gentileza. Ao Professor Doutor Vitor Escária por toda a disponibilidade e ajuda na análise empírica. À Carina Pinto pela colaboração e apoio imprescindível. Ao Dr. António Santos por ter autorizado a realização do inquérito e a todos os trabalhadores da Autoridade para as Condições do Trabalho, que nele participaram, prestando um contributo indispensável. Aos meus pais e às minhas amigas pelo apoio e infindável paciência.

## **RESUMO**

Face ao contexto atual de envelhecimento dos serviços da administração pública, instabilidade organizacional, cortes salariais e ausência de incentivos para os trabalhadores, importa compreender de que forma estes podem ser incentivados para atingirem o melhor desempenho possível, determinante para um bom funcionamento dos serviços públicos e consequentemente atendimento dos cidadãos.

Em primeiro lugar, através de uma revisão de literatura verificou-se que existem vários entendimentos, teorias e abordagens sobre as motivações dos trabalhadores do setor público e sobre os sistemas de incentivos que podem ser implementados.

Assim, de forma a compreender quais os incentivos que poderão motivar os trabalhadores foi realizado um estudo de caso na Autoridade para as Condições do Trabalho, enquanto organismo da administração central do Estado, constatando-se que os trabalhadores das carreiras gerais atribuem bastante importância à prossecução do interesse público, mas também são fortemente motivados por recompensas extrínsecas como a atribuição de prémios de desempenho, a estabilidade na relação laboral, o reconhecimento por parte da organização e a progressão na carreira.

Conclui-se que existem vários incentivos não financeiros que poderiam motivar estes trabalhadores para um melhor desempenho, nomeadamente a implementação de quadros de honra, a concessão de dias de férias com base no desempenho e a criação de mais categorias nas carreiras gerais, acessíveis com base no desempenho, sem que tal implicasse necessariamente um aumento da remuneração. Para tal, o sistema de avaliação

de desempenho teria de ser melhorado, atendendo à perceção dos trabalhadores de que o sistema atual não contribui efetivamente para a melhoria do seu desempenho.

**Palavras-chave:** Autoridade para as Condições do Trabalho; incentivos extrínsecos; incentivos intrínsecos; desempenho; motivação para o serviço público.

## ABSTRACT

In face of the current situation of aging human resources in the public sector, organizational instability, salary cuts, and absence of incentives, an understanding of how workers can be encouraged to attain the best performance possible is crucial to a good functioning of public services and good quality of service delivery to citizens.

A literature review revealed several theories and approaches about the motivation of public employees and about the incentives systems that can be implemented.

For a better understanding of the incentives that could motivate employees, a case study was conducted at *Autoridade para as Condições do Trabalho*. The findings indicate that the employees in generic careers place a great importance on prosecution of public interest but are also strongly motivated by extrinsic rewards, like performance awards, job security, public acknowledgement and promotions. This leads to the conclusion that there are several non-financial incentives that could motivate these employees to achieve a better performance, namely, the implementation of honor boards, vacation days based on performance and the design of more categories in the general careers accessible by levels of performance, with or without an increase of salaries. However, due to worker's perception that the existing evaluation system doesn't improve their performance, these incentives could only work if there were enhancements in the evaluation system.

**Keywords:** Extrinsic incentives; intrinsic incentives; performance; public service motivation.

## ÍNDICE

Resumo .....	1
Abstract.....	3
Lista de Siglas e Acrónimos .....	1
Introdução .....	2
1. A motivação e os sistemas de incentivos dos trabalhadores da administração pública .....	5
1.1. A motivação intrínseca e extrínseca .....	6
1.2. A motivação para o serviço público .....	8
1.3. Os sistemas de incentivos .....	10
1.3.1. Os incentivos extrínsecos e o seu efeito nas motivações intrínsecas .....	13
1.3.2. Os incentivos intrínsecos .....	18
2. Metodologia do estudo de caso: A Autoridade para as Condições do Trabalho .....	20
3. Análise empírica .....	24
4. Principais conclusões.....	31
Referências Bibliográficas.....	38
Lista de Anexos .....	42

## **LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS**

ACT – Autoridade para as Condições do Trabalho

LVCR – Lei que estabelece os Regimes de Vinculação, de Carreiras e de Remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas

NGP – Nova Gestão Pública

RCTFP – Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas

SIADAP – Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública

SIADAP 3 – Subsistema de avaliação do desempenho dos trabalhadores da Administração Pública

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 - Distribuição dos trabalhadores por carreira .....	21
Figura 2 - Caracterização do universo dos trabalhadores das carreiras gerais na ACT .....	22
Figura 3 - Distribuição das respostas segundo idade, género e categoria profissional .....	24
Figura 4 - Tabela de frequência das respostas em algumas questões em função das variáveis idade, género e categoria profissional.....	30



## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos os recursos humanos da administração pública têm sido alvo de reformas estruturantes, tais como a introdução da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de fevereiro, adiante referida como LVCR, que estabelece um novo regime de vinculação, de carreiras e de remunerações. Até 2008, grande parte dos trabalhadores tinha o vínculo de nomeação definitiva, no entanto, com a entrada em vigor da LVCR apenas passaram a ter o vínculo de nomeação, os trabalhadores a quem compete, em função da sua integração nas carreiras adequadas para o efeito, o cumprimento ou a execução de atribuições, competências e atividades elencadas no artigo 10.<sup>o1</sup> daquela lei. Para os restantes trabalhadores, a relação de emprego público passa a constituir-se, ou transita, no caso dos trabalhadores que já detinham o vínculo de nomeação, para o contrato de trabalho em funções públicas (*vide* artigo 20.º e n.º 4 do artigo 88.º da LVCR).

Assim, as carreiras cujos conteúdos funcionais, caracterizem postos de trabalho de que a generalidade dos órgãos ou serviços careçam para o desenvolvimento das respetivas atividades, passam a intitular-se carreiras gerais. Sendo especiais as carreiras cujos conteúdos funcionais, caracterizem postos de trabalho que apenas um ou alguns dos órgãos ou serviços requeiram para o desenvolvimento das respetivas atividades. Para todos os trabalhadores que não deva subsistir o vínculo de nomeação, passa a ser aplicado o Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas, aprovado pela Lei n.º 59/2008, de 11 de

---

<sup>1</sup> “São nomeados os trabalhadores a quem compete, em função da sua integração nas carreiras adequadas para o efeito, o cumprimento ou a execução de atribuições relativas a: a) Missões genéricas e específicas das forças armadas em quadros permanentes; b) Representação externa do Estado; c) Informação de segurança; d) Investigação criminal; e) Segurança pública, quer em meio livre, quer em meio institucional; f) Inspeção.”

setembro, o qual tem vindo a conduzir uma aproximação ao regime do contrato individual de trabalho presente no Código do Trabalho.

Por outro lado, em 2007, foi introduzido um novo sistema de avaliação, com a entrada em vigor da Lei n.º 66-B/2007, de 28 de dezembro, o qual, à semelhança do que se tem verificado em muitos outros países, é influenciado pelos princípios da Nova Gestão Pública, doravante referida como NGP, e que consiste numa gestão por objetivos.

A par destas reformas, desde 2011, as Leis do Orçamento de Estado têm vindo a prever a proibição de valorizações remuneratórias e a aplicação de reduções remuneratórias para os trabalhadores da administração pública<sup>2</sup>. Para além da Lei do Orçamento de Estado para 2012 ter previsto também a suspensão dos subsídios de férias e de natal<sup>3</sup>. Mais recentemente, a publicação da Lei n.º 68/2013, de 29 de agosto, alterou o período normal de trabalho para quarenta horas semanais.

Porém, não obstante todas as medidas que têm vindo a ser introduzidas, no sentido de redução de custos com o funcionamento dos organismos do Estado, os dirigentes da administração pública devem conseguir mobilizar os trabalhadores em torno da missão essencial do serviço, orientando a sua atividade em função de objetivos claros e critérios de avaliação transparentes e permitir o reconhecimento do mérito, assegurando a diferenciação e valorização dos níveis de desempenho entre os trabalhadores. Em face deste contexto, importa compreender quais os incentivos que podem enquadrar os trabalhadores da

---

<sup>2</sup> Artigo 19.º e 24.º da Lei n.º 55-A/2010, de 31 de dezembro (LOE 2011); Artigo 20.º da Lei n.º 64-B/2011, de 30 de dezembro (LOE 2012); Artigo 27.º e 35.º da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro (LOE 2013).

<sup>3</sup> Tendo esta medida sido declarada inconstitucional pelo Acórdão n.º 353/2012, no âmbito do processo 40/2012.

administração pública, tendo em conta as suas motivações e os constrangimentos financeiros e orçamentais existentes.

Com este objetivo, a primeira parte do presente trabalho consiste numa revisão de literatura sobre as motivações dos trabalhadores do setor público e o tipo de incentivos que podem ser aplicados, de acordo com as suas motivações.

Na segunda parte foi realizado um estudo de caso num organismo da administração central do Estado, através da realização de um questionário aos trabalhadores inseridos nas carreiras gerais, com vista a compreender que tipo de incentivos motivam os trabalhadores, para que se possa compreender, perante os constrangimentos financeiros atuais, quais os incentivos que poderão ser instituídos, *“uma vez que a falta de reconhecimento e utilização das suas motivações pode levar a um fraco desempenho laboral e a longo prazo a uma distorção da ética do serviço público”* (Wright, 2001).

## **1. A MOTIVAÇÃO E OS SISTEMAS DE INCENTIVOS DOS TRABALHADORES DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Para a compreensão das motivações dos trabalhadores é necessário, em primeiro lugar, conhecer os vários conceitos de motivação no trabalho. Segundo Wright (2001) o conceito que parece obter maior consenso é o conceito de Jone's (1955, vii), o qual define a motivação no trabalho como *“o modo como se inicia o comportamento, de que forma este é ativado, mantido, direcionado e extinto e quais as reações apresentadas enquanto este processo decorre”*. Por outro lado, Pinder (1998) considera que a motivação no trabalho consiste no *“conjunto de forças energéticas que têm origem, quer no indivíduo, quer fora dele, e que moldam o comportamento no trabalho, determinando a sua forma, intensidade e duração”*. Já Rocha (2005) definiu a motivação como o *“conjunto de atos que encorajam uma pessoa a ter atitudes positivas em relação à prossecução dos objetivos”*.

A partir destas definições podemos retirar duas conclusões sobre o conceito de motivação no trabalho, por um lado, a motivação pode ter origem no indivíduo ou fora dele, ou seja, pode ser intrínseca ou extrínseca, por outro lado, determina tanto o início como a duração e a extinção de um comportamento, sendo portanto decisiva para a atitude de um trabalhador e crucial na forma como o seu trabalho é desempenhado.

Em face da influência que a motivação tem no comportamento dos trabalhadores, as organizações instituem sistemas de incentivos, sendo fundamental que estes estejam em consonância com o respetivo tipo de motivação, sob pena de se verificar um efeito contrário ao pretendido.

## 1.1. A MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA E EXTRÍNSECA

Como já foi referido, a motivação pode ser intrínseca ou extrínseca, ou seja, a motivação intrínseca existe quando um indivíduo é motivado a agir de determinada forma através de um locus de causalidade interno, ou de forma contrária, a motivação extrínseca, implica um locus de causalidade externo para que o indivíduo seja motivado a agir de uma determinada forma (Deci e Ryan, 1985). Segundo Crewson (1997), *“as motivações intrínsecas originam recompensas intrínsecas, (a recompensa que um trabalhador atribui a si próprio por completar uma tarefa com sucesso) ou seja, o sentimento de realização. Já as motivações extrínsecas apenas podem derivar de, ou em, recompensas extrínsecas, pois é necessário que outros as atribuam, tais como, promoções ou aumento do salário”*.

Por outro prisma, Frey *et al.* (2013) defendem que a distinção entre motivação intrínseca e extrínseca reside no facto das motivações extrínsecas serem instrumentais, ou seja, a motivação para realizar uma tarefa é um instrumento para a obtenção de uma recompensa, esta é instrumental em relação ao objetivo, que é a recompensa, ao contrário das motivações intrínsecas que são não instrumentais pois não visam a prossecução de um objetivo diferente.

Por outro lado, podem existir vários tipos de motivações intrínsecas. Para Herzberg (1987), os fatores que motivam intrinsecamente são a realização pessoal, autoeficácia, a

satisfação com as tarefas desempenhadas ou o crescimento, sendo que apenas estes podem levar à satisfação do indivíduo<sup>4</sup>.

Lindenberg (2001) formulou a teoria das funções de produção social, na qual distingue duas hierarquias de objetivos para cada indivíduo, por um lado, uma hierarquia que foca os objetivos substantivos (*“bem-estar físico e social e os instrumentos para o atingir”*), por outro lado, uma hierarquia que engloba os objetivos operacionais, *“tendo como objetivo principal o aumento da condição (posição social) pessoal e os instrumentos para esse atingir esse aumento”*. Nesse sentido, são distinguidas três estruturas distintas, *“a estrutura hedonística, associada ao objetivo de “sentir-se melhor”, a estrutura normativa, relacionada com o objetivo de agir em conformidade com as normas e a estrutura de proveito, ligada ao objetivo de aumentar a condição pessoal”*.

Assim, este autor distingue dois tipos de motivações intrínsecas. Em primeiro lugar, a motivação intrínseca baseada na satisfação, por exemplo *“jogar um jogo ou resolver um puzzle interessante”*, sendo o prazer derivado da atividade por si só, a qual se relaciona com o objetivo hedonístico. Em segundo lugar, a motivação intrínseca baseada nas normas, *“sendo esta particularmente relevante para o serviço público, por consistir numa atividade cujo objetivo é atuar em conformidade com as normas”*, ou seja, os indivíduos motivados intrinsecamente pela conformação com as normas, *“têm em conta o bem-estar dos outros sem expectativas de uma recompensa, pois o bem-estar da comunidade faz parte das preferências daqueles indivíduos”*.

---

<sup>4</sup> Por oposição, Herzberg (1987) considera que os fatores que podem levar à insatisfação são os fatores extrínsecos, tais como a política e administração das empresas, fiscalização, relações interpessoais, condições de trabalho, salários, *status* e a segurança no trabalho.

Não obstante os vários tipos de motivação identificados, Perry e Wise (1990) concluem que *“as pessoas incorporam uma combinação de motivações, demonstrando diferentes combinações de valores ao longo da sua vida e apresentando motivações variáveis durante a sua carreira”*. Sendo que os autores referem que, adicionalmente, os fatores ambientais ou pessoais podem contribuir para alterações das motivações.

## **1.2. A MOTIVAÇÃO PARA O SERVIÇO PÚBLICO**

Uma das motivações intrínsecas considerada mais importante no âmbito do trabalho na administração pública, é a motivação para o serviço público, a qual, segundo Perry e Wise (1990), pode basear-se em três tipos de categorias, racional, normativa ou afetiva. Sendo que *“a categoria racional engloba as ações baseadas na maximização de utilidades do indivíduo, a categoria normativa consiste no esforço de conformação com as normas e a categoria afetiva, refere-se a comportamentos baseados em reações emocionais a diversos contextos sociais”*. Estes autores definem a motivação para o serviço público como *“a predisposição de um indivíduo para responder a motivações baseadas, principalmente ou totalmente, em instituições públicas e organizações (...) considerando que a motivação para o serviço público é mais frequentemente associada a orientações normativas específicas (apetência para a prossecução do interesse público, lealdade e dever para com o Estado em geral e equidade social)”*. Para Buchanan (1968) cit. por Perry e Wise (1990), a lealdade e dever para com o Estado no geral é essencial para a construção da ética pois *“o papel dos funcionários públicos é de fideicomissários não eleitos de frações do poder soberano do Estado”*. Também Frey *et al.* (2013) consideram que o desejo na prossecução do interesse público é apenas um dos valores que integram a construção da motivação para

o serviço público, sendo que Rawls (cit. por Perry e Wise, 1990) considera que “*os trabalhadores podem ser atraídos para o setor público, em virtude de poderem participar na formulação de políticas públicas, podendo estar a satisfazer interesses pessoais ao mesmo tempo que servem interesses sociais, uma vez que a maior realização pessoal deriva do exercício habilidoso e empenhado dos deveres sociais*”. Para Downs (1967, cit. por Perry e Wise, 1990), “*o desejo na prossecução do interesse público é essencialmente altruísta mesmo quando o interesse público é concebido como a opinião pessoal de um indivíduo*”.

Por outro lado, Frederickson e Hart (1985, cit. por Perry e Wise, 1990) sugerem que a motivação dos funcionários públicos deve basear-se na categoria afetiva, ou seja, “*a motivação central para os funcionários públicos deve ser o patriotismo de benevolência*”, definindo este conceito como “*uma estima extensiva a todas as pessoas dentro das fronteiras políticas, combinando a estima pelos valores do regime e a estima pelos outros, e o imperativo de que estes devem ser protegidos em todos os direitos fundamentais atribuídos pelos documentos comprovativos*”.

Quanto à relação entre a motivação para o serviço público e o desempenho, segundo Perry e Wise (1990), não existem estudos empíricos que fundamentem esta relação, mas admitem que “*outras pesquisas sobre os efeitos motivacionais no desempenho individual podem apoiar esta preposição*”. Porém, Alonso e Lewis (2001) conduziram um extenso estudo sobre o setor público, no qual concluem que os níveis de desempenho dos trabalhadores pouco ou muito motivados pelo serviço público são os mesmos, refutando a ideia de que a motivação para o serviço público aumenta o desempenho.



Não obstante, segundo Brewer e Selden (1998) e Perry e Wise (1990), as organizações públicas que atraem trabalhadores com elevados níveis de motivação para o serviço público, *“não necessitam de construir sistemas de incentivos que sejam maioritariamente utilitários para direccionar e motivar o comportamento dos seus membros. Ao invés, quando a motivação para o serviço público não exista, os benefícios utilitários individuais devem ser os incentivos mais eficientes”*.

### **1.3. OS SISTEMAS DE INCENTIVOS**

Tendo em consideração o processo motivacional dos trabalhadores, cabe às organizações implementar sistemas de incentivos, concebidos para influenciar a motivação, o comportamento e, conseqüentemente, o desempenho destes e das próprias organizações (UNDP, 2006), sendo que existem vários tipos de incentivos tangíveis ou intangíveis, financeiros ou não financeiros, solidários e normativos.

Desta forma, Clark e Wilson (1961) consideram que *“todas as organizações têm de providenciar incentivos tangíveis ou intangíveis aos trabalhadores, em troca da sua colaboração com a organização”*. Assim, estes autores distinguem os incentivos em três variantes distintas, os incentivos materiais, *“os quais têm, ou são, transformáveis em valor monetário”* (salários, promoções, prémios de desempenho, etc.), os incentivos solidários, os quais são intangíveis (*“sentido de pertença num grupo ou o status resultante de ser membro de um grupo”*) e os incentivos normativos, os quais derivam dos objetivos suprapessoais da organização, (*“aplicação de certas leis ou adoção de determinadas práticas”*), *“os quais não beneficiam os membros da organização de forma direta ou tangível e se distinguem dos incentivos de solidariedade pois são inseparáveis dos fins da*

*organização*”. No mesmo sentido, um artigo da UNDP (2006), distingue os incentivos tangíveis, como férias, viagens, promoções e os incentivos menos tangíveis, relacionados com a flexibilidade de horários, autonomia e reconhecimento.

Em relação aos incentivos intangíveis, Ulleberg (2009) distingue dois tipos de incentivos não financeiros, os incentivos baseados no mérito (estabilidade na relação laboral, privilégios sociais, reputação, férias, horários flexíveis, licenças, autonomia) e os incentivos ligados a questões de responsabilização. Sendo necessário, para compreender este tipo de incentivos, distinguir dois tipos de responsabilização, *“a interna, exercida através de medidas de controlo e avaliação e que consiste essencialmente numa ferramenta para medir o desempenho (e como tal, parcialmente ligada ao mérito)”* e a externa, *“que se baseia na responsabilização das organizações públicas perante os cidadãos, através de um maior acesso à informação, estímulo da transparência e poder de discutir, criticar e influenciar a ação pública”*. Nesse sentido, o acesso, através da internet, sobre o desempenho do setor público, bem como as *“cartas de cidadão”* e os novos procedimentos de queixas, *“aumentam a oportunidade para que os cidadãos descontentes comuniquem com as organizações que consideram ter um mau desempenho”* (Thiel e Leeuw, 2002).

Desta forma, Ulleberg (2009) considera que este tipo de responsabilização pode aumentar o desempenho dos trabalhadores do setor público de forma indireta, *“na medida em que pressiona a um desempenho eficiente e de acordo com as normas”*.

No entanto, nem todos os autores concordam com a existência de uma ligação entre a responsabilização e o desempenho. Para Dubnick (2005), esta ligação, em que as reformas da NGP se têm baseado, *“não é articulada e não foi testada, não existindo*

*literatura sobre cada um dos conceitos que forneça uma ligação lógica entre a responsabilização e o desempenho”.*

Por outro lado, existem fatores que devem ser tidos em conta na escolha da implementação dos diferentes tipos de incentivos. Bau e Dowling (2007) defendem que a idade dos trabalhadores influencia a escolha dos incentivos na medida em que, de acordo com Drumm (2000, cit. por Bau e Dowling, 2007), *“deve ser tida em conta, não só a diminuição das capacidades intelectuais e físicas de trabalhadores com uma idade mais avançada, mas também um aumento das suas motivações interiorizadas, sentido de responsabilidade, aptidões sociais e valores”*. Por outro lado, Opaschowshi (1998, cit. por Bau e Dowling, 2007) sugere que, a orientação para a carreira diminui à medida que a idade dos trabalhadores aumenta, tornando-se mais focados na sua vida pessoal, o que se traduz num menor interesse por um aumento da remuneração.

Assim sendo, o sistema de incentivos de uma empresa só será eficaz *“quando os diferentes tipos de incentivos forem corretamente correspondidos às diferentes fases de vida laboral dos trabalhadores”* (Mayrhofer, 1992, cit. por Bau e Dowling, 2007). Bau e Dowling (2007) acrescentam ainda que os sistemas de incentivos de uma organização devem ser baseados nas preferências e necessidades dos trabalhadores mais instruídos e qualificados, uma vez que estes, devido às suas qualificações, são mais propensos a encontrar alternativas noutras organizações.

### 1.3.1. OS INCENTIVOS EXTRÍNSECOS E O SEU EFEITO NAS MOTIVAÇÕES INTRÍNSECAS

Como já foi anteriormente referido, o grande desafio para as organizações pode passar por compreender quais os sistemas de incentivos que devem instituir, com vista a uma melhoria do desempenho dos seus trabalhadores e consequentemente uma maior eficácia e eficiência de toda a organização.

Nesse sentido, a NGP surgiu na década de oitenta e noventa, com os principais pressupostos de: *“a) Considerar os agentes económicos (privados e públicos), como agentes racionais e egoístas; b) A existência de uma assimetria de informação entre principais e agentes (e a falta de alinhamento das preferências de ambos); c) A prioridade dos critérios de eficiência e eficácia (em possível detrimento da equidade e justiça); d) A constatação de que sob diferentes pontos de vista a natureza das atividades do setor público são semelhantes às do setor privado, pelo que todos, ou quase, os instrumentos de gestão do setor privado podem ser transpostos para o setor público.”* (Pereira, 2008).

Com base nestes pressupostos, *“passa a ser atribuído maior ênfase à medição do desempenho de serviços e indivíduos e consequentemente a existência de remunerações com base no desempenho, tendo como prioridade a medição da produção e dos resultados e baseando a gestão nas informações obtidas através daqueles fatores, supostamente, para tornar a implementação de políticas mais eficaz e eficiente.”* (Thiel e Leeuw, 2002).

Segundo Frey *et al.* (2013), com o despertar da NGP, os indicadores de desempenho e recompensas em função dos resultados tornaram-se comuns em organizações do setor público em muitos países *“constituindo grande parte das características das reformas do*

*setor público e supostamente aumentando as motivações dos funcionários públicos e a qualidade dos serviços*”. Para estes autores, a NGP caracteriza-se assim por uma forte ênfase nos resultados dos indicadores de desempenho e pela introdução de recompensas pelo desempenho, de acordo com esses indicadores, assumindo que elevados níveis de incentivos monetários alinham os interesses do agente e do principal.

De acordo com este ponto de vista, *“os incentivos extrínsecos, na forma de recompensas monetárias, motivam os esforços marginais dos indivíduos, satisfazendo as necessidades individuais de uma forma instrumental, porque o dinheiro é utilizado como um meio para atingir um fim, tal como comprar comida, comprar uma casa ou viajar, por oposição aos incentivos intrínsecos que satisfazem as necessidades diretamente e não de forma instrumental, sendo valorizada a atividade ou o resultado desta, por si só”* (Frey et al. 2013).

Porém, Ulleberg (2009) salienta que é necessário que existam alternativas à aplicação de incentivos extrínsecos na forma de recompensas monetárias, uma vez que não é possível aplicar este tipo de incentivos em países em desenvolvimento, *“onde os salários são demasiado baixos para atrair, motivar e manter os funcionários públicos”*. Nestes casos, é importante que os incentivos não financeiros (incentivos que não implicam uma transferência direta de dinheiro) sejam desenvolvidos.

Por outro lado, tendo em conta as características das funções e objetivos das organizações do setor público, existem outros constrangimentos na aplicação dos princípios da NGP, nomeadamente, em relação à forte ênfase nos resultados dos indicadores de desempenho. Sendo que os objetivos, no setor público, caracterizam-se por uma grande ambiguidade e subjetividade, torna-se difícil introduzir incentivos extrínsecos baseados em

metas quantitativas, sem distorcer o próprio objetivo da organização (Govindarajan e Srinivas, 2013<sup>5</sup>, e Madureira e Rodrigues, 2007).

Assim, se os indicadores de performance são incompletos, em virtude de objetivos subjetivos ou ambíguos, e os incentivos não estão alinhados com os objetivos de fundo, causa-se uma distorção dos resultados (Kerr, 1975). De forma semelhante, Madureira e Rodrigues (2007), consideram que *“se um funcionário apenas quiser cumprir os seus objetivos de forma a ser promovido ou, em última análise, não ser penalizado, facilmente trabalha apenas para os objetivos quantificados que lhe foram fixados pelo superior, exibindo eventualmente um comportamento profissional que lhe pareça o mais adequado para ser avaliado positivamente”*, podendo *“atingir os objetivos fixados pelo sistema de avaliação sem que contribuam obrigatoriamente para o sucesso da organização como um todo”* (Cunha, 2006, cit. por Madureira e Rodrigues, 2007).

Por outro lado, Frey *et al.* (2013) e Heinrich (2002) referem que, em muitos casos no setor público, *“o efeito desejado é influenciado por eventos incontrolláveis ou por decisões tomadas por outrem”*, o que significa que *“os atores não sabem ou não controlam a função produtiva que transforma os esforços em resultados, o que pode também resultar na distorção dos resultados”* (Kerr, 1975).

Nesse sentido, os estudos de Locke e Latham, (2002, 2006, cit. por Ordóñez *et al.*, 2009) concluem que os objetivos devem ter duas características essenciais, *“serem*

---

<sup>5</sup> Descrevem a situação caricata que se passou num país asiático, onde Srinivas aguardou numa paragem de autocarros sem que nenhum dos vários autocarros que passaram, parassem na paragem. Só mais tarde a razão dos autocarros não pararem foi explicada a Srinivas. Os condutores não paravam pois os objetivos que lhes tinham sido estabelecidos, para que ganhassem o prémio mensal, implicavam que estivessem a horas no destino definido e como tal, para que não se atrasassem, os condutores deixavam de parar nas paragens.

*específicos, de forma a providenciarem meios de avaliação claros, inequívocos e objetivos, e serem desafiantes, pois ao criarem uma discrepância entre os resultados atuais e esperados, criam uma motivação para maior esforço e persistência”,* sendo que, a criação de objetivos desafiantes pode também motivar os trabalhadores auto-eficazes, no sentido de exercitar as suas habilidades e esforços, superar novos desafios e exceder o seu desempenho anterior (Brown, Jones e Leigh, 2005, cit. por Rego *et al.*, 2012).

No entanto, para Ordóñez *et al.* (2009), os objetivos podem tornar-se demasiado específicos e restritos, *“retirando a atenção de outros aspetos importantes do trabalho, e serem demasiado desafiantes, propiciando comportamentos pouco éticos e desencadear efeitos psicológicos perante a falha dos objetivos”*.

Outra questão essencial na definição dos incentivos extrínsecos é que estes estejam alinhados com as motivações dos trabalhadores, pois segundo Crewson (1997), *“se forem atribuídas recompensas monetárias para premiar um bom desempenho, quando esse desempenho é motivado de forma intrínseca, reduz-se a probabilidade de que as recompensas intrínsecas consigam motivar o comportamento do indivíduo no futuro, uma vez que o sentimento de realização deixa de existir enquanto motivador, a tarefa deixa de ser algo no controlo do trabalhador, passando a ser algo que este é obrigado a fazer, monitorizado e recompensado por outros.”* (Crewson, 1997 e Kohn, 1998).

Segundo a teoria da autodeterminação desenvolvida por Deci e Ryan (1985) e referida por Gagné e Deci (2005), a autodeterminação sofre com a introdução de controlos externos, tais como incentivos monetários. *“Como resultado, os indivíduos alteram o seu foco de causalidade de dentro para fora e consequentemente, só cumprem o seu dever quando existem incentivos externos”,* verificando-se um efeito de exclusão das motivações

intrínsecas. Para que o efeito de exclusão seja evidente são necessárias três condições, em primeiro lugar *“as motivações intrínsecas têm de existir antes do efeito de exclusão aparecer, em segundo, o recetor tem de perceber a recompensa como controladora (de acordo com a teoria da autodeterminação, um incentivo pode ter efeitos positivos na motivação intrínseca se for percebido como um apoio), e em terceiro, o efeito do preço pode não compensar o enfraquecimento da motivação intrínseca”* (Gneezy e Rustichini, 2000 e Weiber, Rost e Osterloh, 2010, cit. por Frey *et al.*, 2013).

No mesmo sentido, Lindenberg (2001) considera que, quando aplicadas recompensas extrínsecas previamente definidas, *“o indivíduo antes motivado pelos aspetos de satisfação associados à atividade, pode passar a focar-se nos aspetos relacionados com o proveito, diminuindo a motivação intrínseca baseada na satisfação, pois passa a exercer uma atividade com um sentimento de pressão e ansiedade só para que seja atingido o resultado desejado”*. No entanto, se as recompensas extrínsecas não forem previamente definidas já não se verifica o efeito de exclusão das motivações intrínsecas, pois o trabalhador não exerce a atividade no pressuposto de que irá receber uma recompensa, uma vez que esta não é expectável.

À semelhança de Gagny e Deci (2005) e Lindenberg (2001), Frey *et al.* (2013) defendem que as ofertas simbólicas não excluem a motivação intrínseca, uma vez que, *“quando um superior hierárquico reconhece o esforço extraordinário de um trabalhador com uma oferta simbólica (um ramo de flores ou uma recompensa extrínseca não monetária como um prémio ou um título), aumenta a motivação intrínseca do trabalhador, uma vez que estas recompensas consciencializam o trabalhador de que a motivação intrínseca é apreciada”*. Também para estes autores, o que é importante é a perceção da



intenção da recompensa por parte do trabalhador, ou seja, se este considerar que a recompensa tem um propósito instrumental, a motivação intrínseca será enfraquecida, no entanto, se considerar que se trata apenas do reconhecimento do seu trabalho, aquela não será afetada.

### **1.3.2. OS INCENTIVOS INTRÍNSECOS**

Tal como referido anteriormente, outro tipo de sistema de incentivos que pode ser implementado por si só, ou de forma complementar aos incentivos extrínsecos, baseia-se num aumento das motivações intrínsecas dos trabalhadores.

Nesse sentido, *“o empoderamento/capacitação dos trabalhadores, constitui, do ponto de vista psicológico, uma construção motivacional definida como um estado cognitivo interno e caracterizado por um aumento da motivação laboral intrínseca e do sentimento de autoeficácia”* (Thomas e Velthouse, 1990 e Conger e Kanungo, 1988, cit. por Fernandez e Moldogaziev, 2010). Do ponto de vista da gestão, consiste numa partilha de poder, informação e recompensas por parte das chefias com os trabalhadores, com vista ao aumento da qualidade dos serviços públicos e libertação dos talentos criativos dos funcionários públicos, o que se traduz também numa maior satisfação no trabalho e compromisso com a organização (Fernandez e Moldogaziev, 2010). Estes autores concluem no seu estudo que, *“algumas práticas de empoderamento, tais como a formação e maior autonomia, influenciam positivamente a perceção de desempenho dos trabalhadores, ao invés, as práticas que envolvem a recompensa dos trabalhadores com base no seu desempenho e o fornecimento de mais informações sobre os objetivos e desempenho da*

*organização, não parecem surtir qualquer efeito na percepção de desempenho dos trabalhadores”.*

Também segundo Herzberg (1987), os trabalhadores devem ser incentivados através do enriquecimento das suas funções, uma maior autonomia na execução das tarefas e estímulo de pleno uso das suas capacidades. No mesmo sentido, Frey *et al.* (2013), defendem que o sistema ideal de incentivos intrínsecos consiste “*no conteúdo do trabalho por si só, o qual deve ser satisfatório e enriquecedor para o trabalhador*”.

## **2. METODOLOGIA DO ESTUDO DE CASO: A AUTORIDADE PARA AS CONDIÇÕES DO TRABALHO**

Do ponto de vista metodológico, esta investigação constitui um estudo de caso num organismo da administração central do Estado, pretendendo refletir as questões da revisão de literatura apresentada e novas interpretações que possam surgir. As perguntas que este estudo pretende responder são: Quais os incentivos que motivam os trabalhadores? Existe um elevado nível de motivação para o serviço público? Os incentivos variam consoante as variáveis género, idade e categoria profissional?

O presente estudo foi conduzido na Autoridade para as Condições do Trabalho, adiante designada por ACT, enquanto organismo inserido na administração central do Estado. Esta entidade foi criada pelo Decreto-Lei n.º 326-B/2007, de 28 de Setembro, assumindo as atribuições, direitos e obrigações da extinta Inspeção-Geral do Trabalho (IGT) e do Instituto para a Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho (ISHST).

Posteriormente, a ACT foi integrada no Ministério da Economia e do Emprego, através do Decreto-Lei n.º 126-C/2011, de 29 de dezembro<sup>6</sup>. O Decreto Regulamentar n.º 37/2012, de 31 de julho, veio definir a missão, atribuições e estrutura da ACT. Definindo a sua missão como a *“promoção da melhoria das condições de trabalho, através da fiscalização do cumprimento das normas em matéria laboral e o controlo do cumprimento da legislação relativa à segurança e saúde no trabalho, bem como a promoção de políticas de prevenção dos riscos profissionais, quer no âmbito das relações laborais privadas, quer*

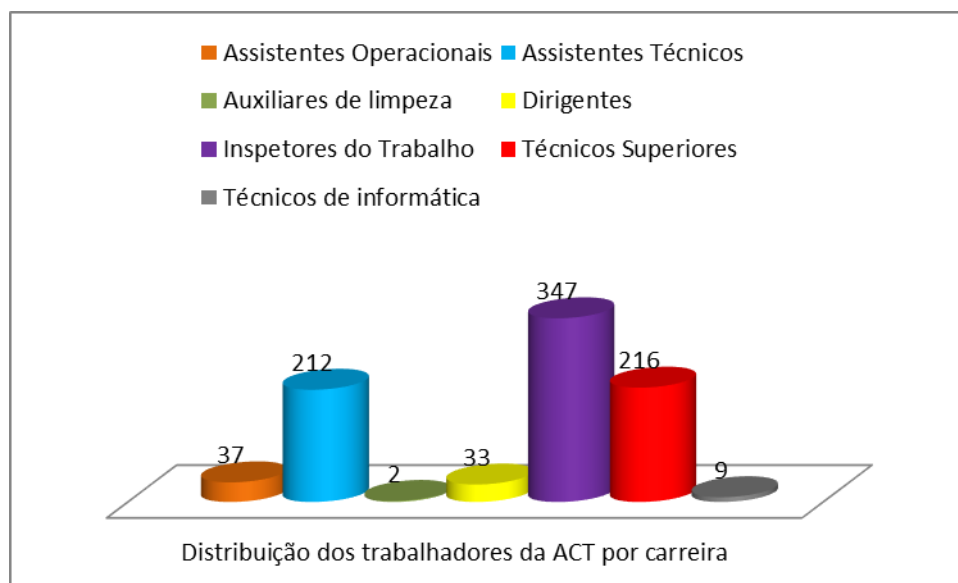
---

<sup>6</sup> Vide alínea g) do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 126-C/2011, de 29 de dezembro.

no âmbito da Administração Pública”<sup>7</sup>. Os órgãos da ACT são definidos no artigo 3.º do diploma supra referido, sendo a ACT dirigida por um inspetor-geral coadjuvado por dois subinspetores-gerais e um conselho consultivo para a promoção da segurança e saúde no trabalho. A ACT é dividida entre os serviços centrais e os serviços desconcentrados, os quais são definidos no artigo 6.º do diploma.

Os recursos humanos da ACT distribuem-se entre os serviços centrais e os serviços desconcentrados, sendo que, em junho de 2013 a ACT era composta por 856 trabalhadores, distribuídos na figura seguinte por carreiras.

**Figura 1 - Distribuição dos trabalhadores por carreira**



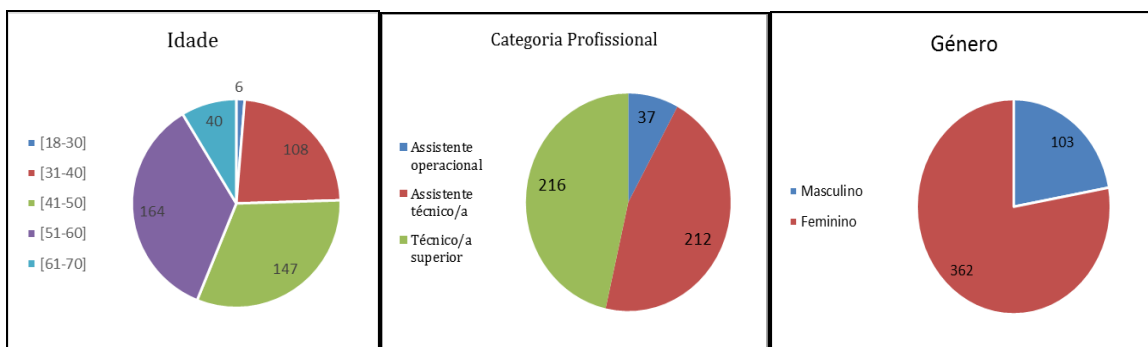
*Fonte: Dados fornecidos pela Divisão de Recursos Humanos da ACT.*

Para a composição do universo do presente estudo apenas foram considerados os trabalhadores integrados nas carreiras gerais, ou seja, assistente operacional, assistente

<sup>7</sup> Cfr. n.º 1 do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 47/2012, de 31 de julho.

técnico/a e técnico/a superior, totalizando um número de 465 trabalhadores, o que corresponde a mais de 50% da totalidade dos trabalhadores da ACT. Na figura seguinte é apresentada a distribuição dos trabalhadores das carreiras gerais segundo o género, idade e categoria profissional.

**Figura 2 - Caracterização do universo dos trabalhadores das carreiras gerais na ACT**



*Fonte: Dados fornecidos pela Divisão de Recursos Humanos da ACT.*

Para operacionalizar o estudo de caso, adoptou-se uma fonte de informação primária, de recolha direta, nomeadamente, um inquérito efetuado aos trabalhadores.

O questionário (*vide* anexo 1) foi composto por 23 perguntas. As primeiras 6 perguntas tiveram como objetivo a caracterização dos trabalhadores, nomeadamente, a idade, género, categoria profissional, nível de escolaridade, antiguidade no organismo e remuneração bruta mensal. De seguida, com o objetivo de compreender quais os incentivos que afetam a motivação dos trabalhadores e outros fatores que podem ser relevantes para a sua motivação, foram colocadas 17 perguntas, sendo que 14 destas foram de respostas fechadas, duas com a opção de indicação de outra resposta, e uma pergunta de resposta aberta. Nas questões de resposta fechada que avaliam o grau de importância atribuído às

afirmações apresentadas, optou-se pela utilização de uma escala em número par, de forma a evitar a tendência para a escolha de uma afirmação central.

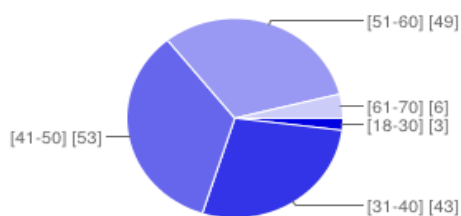
O inquérito foi avaliado através de um pré-teste a 5 trabalhadores, de forma a avaliar se as questões foram colocadas de forma compreensível, verificando-se que não existiu dificuldade na compreensão das questões. O questionário foi enviado aos 465 trabalhadores inseridos nas carreiras gerais, via correio eletrónico, os quais, através de uma ligação da internet puderam aceder ao questionário, sendo que as respostas foram aceites dentro de um período de 3 semanas (08.07.2013 – 26.07.2013). As respostas foram tratadas usando o programa *Statistical Package for Social Science* (SPSS), versão 20, que permitiu uma análise estatística dos dados.

### 3. ANÁLISE EMPÍRICA

Dos 465 inquéritos enviados, obtiveram-se 154 respostas, destacando-se que 66% dos inquiridos que responderam situam-se nas idades compreendidas entre os 41 e 60 anos, à semelhança do universo dos trabalhadores, em que a percentagem de trabalhadores naquele intervalo de idades é de 67%. Verifica-se ainda uma clara predominância do género feminino à semelhança do universo dos trabalhadores das carreiras gerais, correspondendo a 66% das respostas obtidas. Em relação à categoria profissional, destaca-se que no universo de 217 técnicos superiores na ACT, obtiveram-se 87 respostas, o que corresponde a 40% do universo, já em relação aos assistentes operacionais, no universo de 37 trabalhadores desta categoria, apenas se obtiverem 4 respostas, o que poderá dever-se a ser uma categoria cujas funções, não implicam uma utilização diária do correio eletrónico. Destaca-se ainda que a distribuição das respostas obtidas revela características muito semelhantes com as características do universo apresentadas na figura 2.

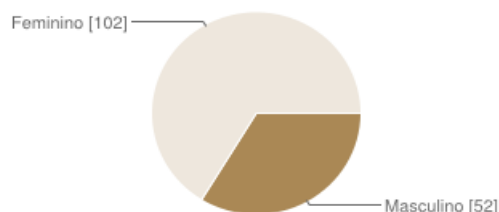
**Figura 3 - Distribuição das respostas segundo idade, género e categoria profissional**

Idade



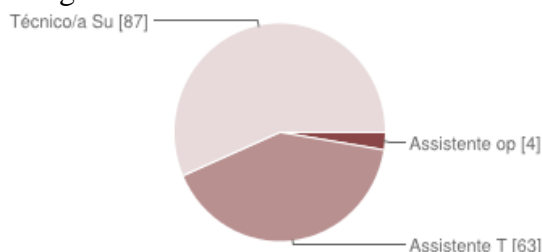
Idade	Inquiridos	Universo
[18-30]	2%	1%
[31-40]	28%	23%
[41-50]	34%	32%
[51-60]	32%	35%
[61-70]	4%	9%

## Género



Género	Inquiridos	Unív. (Total)
Masculino	34%	22%
Feminino	66%	78%

## Categoria Profissional



Categoria Profissional	Inquiridos	Unív. (Total)
Assistente operacional	3%	8%
Assistente técnico/a	41%	45%
Técnico/a superior	56%	47%

As variáveis em estudo classificam-se como qualitativas nominais e qualitativas ordinais. Em primeiro lugar foi verificada a frequência das respostas (*vide* anexo 2). Destacando-se que 93% dos trabalhadores consideram que a remuneração mensal é importante ou muito importante para um melhor desempenho e que um aumento da carga horária semanal não aumentará ou aumentará pouco a produtividade no trabalho. Por outro lado, 98% dos trabalhadores consideram que um contrato laboral estável é importante ou muito importante, dos quais, 73 pontos percentuais consideram muito importante, destacando-se ainda que 44% dos inquiridos indicaram a estabilidade na relação laboral como o motivo para ingressarem numa carreira da Administração Pública. Por outro lado, 78% dos inquiridos consideram que o regime de mobilidade especial pode afetar a sua relação laboral, sendo que 94% consideram que o regime de mobilidade especial afeta ou afeta muito a motivação dos trabalhadores.



Salienta-se ainda que todos os inquiridos consideram importante ou muito importante a conciliação da vida profissional com a vida familiar/pessoal, sendo que 81% dos inquiridos considera muito importante.

Em relação aos trabalhadores serem sujeitos a um sistema de avaliação, 69% consideram que é importante ou muito importante. No entanto, 85% dos trabalhadores consideram que o sistema de avaliação existente (SIADAP 3) não melhora ou melhora pouco o seu desempenho. Por outro lado, 77% dos inquiridos consideram que a reposição da atribuição dos prémios de desempenho é importante ou muito importante. Quanto aos motivos que os levariam a terminar a sua carreira na Administração Pública, destaca-se que 54% dos inquiridos não considera essa opção. Em relação à motivação para o serviço público, 97% consideram importante ou muito importante poderem contribuir para a prossecução do interesse público e 96% dos inquiridos consideram que as suas funções são importantes ou muito importantes para a prossecução do interesse público.

Embora 98% dos inquiridos considerem que as suas funções são importantes ou muito importantes para o funcionamento da organização, apenas 56% consideram que a organização reconhece o seu contributo. Em relação à satisfação com as tarefas desempenhadas, 59% dos inquiridos responderam que estão satisfeitos com as funções que desempenham na organização e 18% consideram-se muito satisfeitos.

Quanto à pergunta de resposta aberta sobre os incentivos que poderiam ser aplicados tendo em conta a atual crise financeira, não sendo uma pergunta de resposta obrigatória, obtiveram-se 99 respostas, correspondendo a 64% dos inquiridos. Após uma análise de conteúdo e perante um variado leque de respostas, tais como, aumento salarial, formação profissional, melhoria do sistema de avaliação existente, responsabilização das

chefias, melhor liderança, descongelamento de salários, estabilidade da relação laboral e flexibilidade de horário, destaca-se a “progressão na carreira”, indicada por 20% dos inquiridos, salientando-se também que 17% dos inquiridos referiram o “reconhecimento do seu contributo”, como o incentivo que consideram que poderia ser aplicado.

De seguida foi aferida a correlação entre as variáveis em estudo, através do coeficiente de correlação de Spearman (*vide* anexo 3), o qual, enquanto medida de associação não paramétrica, não exige à partida nenhum pressuposto sobre a forma da distribuição das variáveis e permite associar duas variáveis pelo menos ordinais (Maroco, 2007)<sup>8</sup>.

Através desta análise, destaca-se a correlação positiva forte verificada entre a categoria profissional e a remuneração mensal bruta (0,781) o que seria expectável tendo em conta os níveis remuneratórios existentes em cada categoria, e também entre o nível de escolaridade e a remuneração mensal bruta (0,572), que também seria de esperar face à correspondência entre o nível de escolaridade e a congruência com a correlação anterior. Verifica-se também que o “nível de importância atribuído à aplicação de um sistema de avaliação de desempenho” e o “nível de importância atribuído à reposição dos prémios de desempenho” apresenta uma correlação de 0,468, representando uma associação positiva significativa.

O “nível de importância atribuído à prossecução do interesse público” e a perceção do “nível de importância das funções desempenhadas, para o interesse público”, assumem

---

<sup>8</sup> Este coeficiente varia entre  $-1$  e  $1$ , sendo que quanto mais próximo estiver de  $-1$  ou  $+1$ , maior a correlação, negativa e positiva, respetivamente, entre as ordenações das variáveis, quanto mais próximo de zero, menor essa correlação (Reis, 2009).

uma correlação positiva significativa de 0,660, o que significa que quanto maior é a importância atribuída à prossecução do interesse público, maior é a percepção de que as suas funções são importantes para o interesse público. De forma semelhante, quanto maior é a percepção do “nível de importância das funções desempenhadas, para o interesse público”, maior é a percepção do “nível de importância das funções desempenhadas, para a organização” (0,528).

A associação entre a variável categoria profissional e o “nível de importância atribuído à prossecução do interesse público” foi também verificada através dos testes de associação entre variáveis ordinais, constatando-se que é rejeitada a independência entre as variáveis e existe uma associação positiva fraca, logo verifica-se que os técnicos superiores atribuem maior importância à prossecução do interesse público (Anexo 4).

Da mesma forma, os testes realizados rejeitam a independência da variável categoria profissional e o “nível de satisfação com as tarefas desempenhadas”, concluindo-se que existe uma associação entre as variáveis, sendo que a categoria de assistente técnico parece apresentar um maior nível de satisfação com as tarefas desempenhadas (Anexo 6).

A correlação entre o “nível de importância atribuído a um contrato laboral estável” e o “nível de afetação do regime de mobilidade especial na motivação dos trabalhadores” (0,401), indica uma associação positiva significativa, o que significa que quanto mais importante é a estabilidade da relação laboral para um trabalhador, mais este considerará que o regime de mobilidade especial afeta a sua motivação (Anexo 7).

Quanto à associação entre o “nível de reconhecimento por parte da organização” e o “nível de satisfação com as tarefas desempenhadas”, a independência entre as variáveis

também é rejeitada e verifica-se uma associação positiva entre o nível de reconhecimento por parte da organização e o nível de satisfação com as tarefas desempenhadas (Anexo 8).

Da mesma forma, a independência é rejeitada entre as variáveis “nível de importância das funções para a organização” e “nível de reconhecimento do contributo por parte da organização” (Anexo 9), verificando-se uma associação positiva, embora fraca. A variável idade e o “nível de importância da prossecução do interesse público”, apresenta uma associação negativa, constatando-se que quanto maior a idade do trabalhador, menor é a importância atribuída à prossecução do interesse público (Anexo 10).

A tabela apresentada de seguida identifica a frequência de respostas em algumas questões, em função das variáveis, idade, género e categoria profissional, constatando-se que, em relação à variável idade, tanto o “nível de importância atribuída à prossecução do interesse público”, como o “nível de importância atribuído a uma eventual reposição de prémios de desempenho”, diminuem à medida que a idade aumenta. Em relação à variável género, não se verificam diferenças significativas e quanto à variável categoria profissional, é possível constatar que os técnicos/as superiores atribuem maior importância à prossecução do interesse público, tal como se constatou através dos testes estatísticos, e que os assistentes técnicos/as sentem-se mais satisfeitos com as tarefas que desempenham.

**Figura 4 - Tabela de frequência das respostas em algumas questões em função das variáveis idade, género e categoria profissional**

Variáveis		Nível de importância atribuída à remuneração mensal para um melhor desempenho				Nível de importância atribuída à aplicação de um sistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores				Nível de importância atribuída à prossecução do interesse público			Nível de satisfação com as tarefas desempenhadas				Nível de importância atribuída a uma eventual reposição de prémios desempenho				Total Respostas
		Nada imp.	Pouco imp.	Muito imp.	Muito imp.	Nada imp.	Pouco imp.	Muito imp.	Muito imp.	Pouco imp.	Muito imp.	Muito imp.	Nada satisf.	Pouco satisf.	Satisf.	Muito satisf.	Nada imp.	Pouco imp.	Muito imp.	Muito imp.	
Idade	[18-30]			66,7%	33,3%				100%	33,3%		66,7%			66,7%	33,3%				100%	3
	[31-40]	2,3%	4,7%	53,5%	39,5%	9,3%	14%	46,5%	30,2%		20,9%	79,1%	7%	20,9%	51,2%	20,9%	9,3%	4,7%	39,5%	46,5%	43
	[41-50]	1,9%	9,4%	49,1%	39,6%	9,4%	26,4%	49,1%	15,1%	3,8%	34%	62,3%	7,5%	18,9%	54,7%	18,9%	5,7%	18,9%	39,6%	35,8%	53
	[51-60]	2,0%	4,1%	49%	44,9%	8,2%	26,5%	53,1%	12,2%	2%	53,1%	44,9%	6,1%	10,2%	69,4%	14,3%	10,2%	18,4%	30,6%	40,8%	49
	[61-70]			50%	50%	16,7%	16,7%	50%	16,7%		16,7%	83,3%		16,7%	66,7%	16,7%	16,7%	16,7%	50%	16,7%	6
Género	Masculino	3,8%	3,8%	46,2%	46,2%	13,5%	21,2%	44,2%	21,2%	3,8%	32,7%	63,5%	5,8%	19,2%	53,8%	21,2%	11,5%	19,2%	25%	44,2%	52
	Feminino	1%	6,9%	52,9%	39,2%	6,9%	22,5%	51%	19,6%	2%	36,3%	61,8%	6,9%	14,7%	61,8%	16,7%	6,9%	11,8%	42,2%	39,2%	102
Categoria Profissional	Assistente operacional			75%	25%		50%	50%			75%	25%			75%	25%		25%	50%	25%	4
	Assistente técnico/a	3,2%	6,3%	49,2%	41,3%	7,9%	20,6%	57,1%	14,3%		50,8%	49,2%	1,6%	12,7%	63,5%	22,2%	12,7%	7,9%	39,7%	39,7%	63
	Técnico/a Superior	1,1%	5,7%	50,6%	42,5%	10,3%	21,8%	42,5%	25,3%	4,6%	21,8%	73,6%	10,3%	19,5%	55,2%	14,9%	5,7%	18,4%	33,3%	42,5%	87

#### 4. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Atendendo à percentagem de trabalhadores que responderam que a relação laboral estável foi o fator determinante para o seu ingresso numa carreira da Administração Pública, conclui-se que a estabilidade laboral é considerada por estes trabalhadores como a maior atração do emprego na administração pública, tal como foi constatado nos estudos de Lewis e Frank (2002) e Baldwin (1991) Bellante e Link (1981) Kilpatrick, Cummings e Jennings (1964) cit. por Lewis e Frank (2002).

Tendo em conta a importância atribuída à estabilidade da relação laboral, à conciliação da vida profissional com a vida pessoal, parece que os trabalhadores inquiridos são bastante motivados pela segurança e estabilidade no trabalho e pela preferência de uma relação de emprego/família mais equilibrada, tal como referido por Buelens e Broek (2007). Pelo que, a aplicação de horários flexíveis poderá ser um incentivo para estes trabalhadores. Por outro lado, a flexibilidade de horários também pode ter influência na perceção de autonomia do trabalhador, ou seja, *“a influência que cada um tem no modo como o trabalho é desempenhado, em termos de controlo de tempo”* (Coderly, 1995, cit. por Latham e Pinder, 2005). Sendo que, para Wall e Jackson (1995, cit. por Latham e Pinder, 2005), *“a autonomia pode facilitar o tempo necessário para a aprendizagem, desenvolvimento e consequentemente o aumento do desempenho”*.

Tendo em conta que a estabilidade na relação laboral é um fator que assume extrema importância para os inquiridos e que estes consideram que o regime de mobilidade especial afeta a estabilidade na sua relação laboral, aquele regime poderá ser percecionado como um fator desmotivante.

Quanto à aplicação de incentivos extrínsecos financeiros, face às respostas obtidas quanto à importância da remuneração mensal para um bom desempenho, a reposição da atribuição dos prémios de desempenho e as respostas obtidas quando questionados sobre os incentivos que poderiam ser aplicados, conclui-se que as recompensas monetárias parecem ser fatores importantes para a motivação dos trabalhadores, podendo ser problemático motivar os trabalhadores em sistemas que restringem a aplicação destes incentivos (Rainey, 1982).

No entanto, estas respostas podem dever-se ao facto de que, neste momento, face ao congelamento e cortes nas remunerações mensais já referidas, os trabalhadores podem não considerar que o seu salário é adequado à sua função. Segundo Pink, (2009, cit. por Pinto, 2013), *“quando as retribuições de base (salário, avenças, prémios, etc.) não são percebidas como adequadas ou equitativas, o trabalhador não responderá nem à previsibilidade da motivação extrínseca, nem à estranheza da motivação intrínseca, deixando pouco lugar à existência de qualquer motivação”*. De forma semelhante, o relatório *Tactics, sequencing and politics of public service pay reform in developing and middle income countries: lessons from sub-Saharan Africa* realizado pela PriceWaterCoopers e a Universidade de Dar es Salaam, demonstra que níveis de remuneração adequados são essenciais para manter a motivação, desempenho e integridade dos funcionários públicos (Kigaru e Mukandala, 2003, cit. por Ulleberg, 2009). Concluindo-se que, caso continuem a ser proibidas as alterações remuneratórias e sejam aplicadas as reduções remuneratórias, as remunerações poderão não ser consideradas como adequadas pelos trabalhadores, na medida em que o trabalho mantém-se ou aumenta e a

remuneração é diminuída, pelo que, de acordo com a literatura apresentada poderá não existir lugar a qualquer tipo de motivação.

Por outro lado, o facto de a maior parte dos trabalhadores considerar importante a existência de um sistema de avaliação de desempenho, associado à percepção de que o SIADAP 3 não contribui para a melhoria do seu desempenho, revela que o sistema é considerado pelos trabalhadores como inadequado, o que também poderá ser visto como um fator desmotivante. Rego *et al.* (2012) num estudo sobre o SIADAP defendem que, uma das características do sistema que poderá deturpar os resultados, prende-se com o sistema de cotas existente e com a negociação de objetivos entre o trabalhador e o superior hierárquico, *“onde aquele poderá negociar objetivos modestos de forma a incrementar a sua possibilidade de superar os objetivos e receber notas mais elevadas”*.

Outro fator possivelmente desmotivante para os trabalhadores, poderá prender-se com a falta de reconhecimento do seu contributo por parte da organização. Sobre esta questão, Frey *et al.* (2013), defendem que *“os prémios individuais como medalhas, títulos e louvores, permitem demonstrar sinais de reconhecimento ao trabalhador e evitam os efeitos nocivos da exclusão de motivação provocados pelos prémios monetários. Ao mesmo tempo redirecionam a motivação dos empregados para objetivos que são valorizados pelos cidadãos e têm um custo reduzido para a organização, mas são altamente valorizados pelo recetor, porque são elevadamente visíveis, ao contrário das recompensas que, por vezes, são confidenciais”*. Por não existir um pré-requisito para a atribuição do prémio, medalha ou louvor, não são fornecidos incentivos para que os trabalhadores manipulem os critérios para o obterem e não excluem as motivações intrínsecas porque fortalecem a lealdade à organização, desde que se baseiem em motivos justos. Por outro lado, são vistos como



corroborantes e não de controlo, já que não existe um pré-requisito para a sua atribuição. Em suma, os prémios, medalhas e louvores, podem fornecer um *feedback* positivo e reconhecimento social, sendo que estas características podem contribuir significativamente para a motivação dos trabalhadores.

Por outro lado, a elevada importância atribuída à prossecução do interesse público, em especial na categoria profissional de técnicos superiores, poderá sugerir que existe efetivamente um elevado nível de motivação para o serviço público.

Em relação à questão sobre a permanência no setor público, Albert Hirschman (1982, cit. por Perry e Wise, 1990) descreve “*um ciclo de comportamento coletivo que se vai alterando, ao longo do tempo, entre duas extremidades de público e privado, considerando que, se os indivíduos são atraídos por organizações públicas devido a expectativas que tinham sobre recompensas no setor público e essas expectativas não foram satisfeitas, estes são mais propícios a rever as suas preferências e objetivos ou procurar trabalho em organizações compatíveis com os seus interesses.*” Logo, tendo em conta as conclusões deste autor, não parece que as motivações extrínsecas, como as recompensas monetárias, tenham tido impacto na escolha pelo ingresso no setor público, uma vez que neste momento estes incentivos não existem e ainda assim grande parte dos trabalhadores inquiridos não considera terminar a sua carreira no setor público. Da mesma forma, Frey *et al.* (2013) consideram que existe um efeito de seleção, porquanto os salários do setor público não retêm os trabalhadores que atribuem uma grande importância a uma remuneração elevada.

A perceção de que as suas funções são importantes para o interesse público e para a organização, poderá contribuir positivamente para a motivação dos trabalhadores, uma vez

que, segundo Goffee e Jones (2013), “*as pessoas querem desempenhar bem as suas funções e sentir que têm importância numa organização que faz a diferença*”.

Face ao elevado número de trabalhadores que indicou a progressão na carreira como um incentivo que poderia ser aplicado, também poderá concluir-se que este é um fator motivacional importante para os trabalhadores. Ainda que a progressão na carreira não envolva uma valorização remuneratória<sup>9</sup>, esta progressão pode ser percecionada como um fator de distinção perante os colegas e reconhecimento do desempenho por parte da organização. Assim, a criação de mais categorias nas carreiras gerais, as quais poderiam ser acedidas mediante a avaliação do desempenho poderia motivar os trabalhadores no sentido de verem o seu esforço ser recompensado com um título. No entanto, tal só poderia ocorrer se o sistema de avaliação de desempenho fosse melhorado, no sentido de ser percecionado pelos trabalhadores como um meio imparcial, justo e objetivo para a aferição do seu desempenho. Nesse sentido, Baker, Jensen e Murphy (1988), defendem que as promoções servem dois objetivos distintos, em primeiro lugar “*fazem corresponder as habilidades e competências dos trabalhadores às características das tarefas, através de um processo de acumulação de competências*”. Em segundo lugar, “*oferecem incentivos aos trabalhadores colocados em níveis mais baixos da hierarquia que valorizam a remuneração e prestígio associados com um aumento de posição na organização*”.

Em suma, perante as respostas às questões colocadas no inquérito, identificam-se vários fatores que parecem assumir uma grande importância para os trabalhadores, podendo

---

<sup>9</sup> Tendo em conta que, neste momento, encontra-se em vigor a proibição das valorizações remuneratórias, ao abrigo do disposto no artigo 35.º da Lei n.º 66-B/2012, de 31 de dezembro (Lei do Orçamento de Estado para 2013).

assumir o caráter de fatores motivantes, mas também outros fatores que podem desmotivá-los. No entanto, tendo em conta o contexto financeiro, destacam-se os incentivos mais acessíveis ou até “gratuitos”, os quais poderão influenciar positivamente a motivação dos trabalhadores, tais como, o reconhecimento do desempenho, através de quadros de honra, mensagens de correio eletrónico coletivas por parte dos dirigentes, com vista ao reconhecimento do trabalho desempenhado por um trabalhador, medalhas ou prémios simbólicos. Devendo sempre existir um balanço entre, a atribuição de recompensas económicas adequadas (através de sistemas de medição de desempenho adaptados aos conteúdos das tarefas desempenhadas, às organizações e à sua missão) e o cuidado de não ignorar as recompensas intrínsecas dos trabalhadores, tais como o sentimento de autoeficácia ou a satisfação que obtêm com a realização de tarefas que consideram estimulantes. Por outro lado, *“a clarificação da missão e objetivos da organização, uma efetiva liderança e o reconhecimento da potencialidade da motivação para o serviço público, devem ser prioritários em relação ao entendimento de que as recompensas monetárias são essenciais para aumentar a produtividade e melhorar o serviço público”* (Crewson, 1997).

Não queríamos deixar de terminar este trabalho sem apontar algumas limitações do mesmo e algumas sugestões para investigações futuras. Assim, por um lado, o presente trabalho ao focar-se num estudo de caso relativo a um organismo da Administração Pública, não permite que os resultados obtidos possam ser generalizados, tanto em relação aos diferentes organismos da administração, como às diversas carreiras. Por outro lado, a realização de investigações futuras, sobre a relação entre a motivação para o serviço público e o desempenho individual, bem como análises comparativas entre os níveis de

motivação intrínseca e/ou extrínseca dos trabalhadores da administração pública e trabalhadores do setor privado, poderão relevar para a eficiência do setor público.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, P. e Lewis G. B. (2001). Public Service Motivation and Job Performance - Evidence From the Federal Sector, *The American Review of Public Administration*, vol. 31, number 4, December 2001.
- Baker, G., Jensen, M., Murphy, K. (1988). Compensation and Incentives: Practice vs. Theory, *The Journal of Finance*, vol. XLIII, n.º 3, july 1988, pp. 593-616.
- Bau, F. e Dowling, M. (2007). An empyrical Study of Reward and Incentive Systems in German Entrepreneurial Firms, *Schmalenbach Business Review (sbr)*, 2007, vol. 59, issue 2, pp. 160-175.
- Brewer, G. e Selden, S. (1998). Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 8, n.º. 3, Jul.,1998, pp. 413-439.
- Buelens, M. e Broek, H. (2007). An Analysis of differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, Jan/Feb 2007, 67, 1, pp. 65-74.
- Clark, P. e Wilson, J. (1961). Incentive Systems: A theory of Organizations, *Administrative Science qusrterly*, 6 (2), 129 – 166.
- Crewson, Philip E. (1997). Public Service Motivation: Building Empirical Evidence of Incidence and Effect, *Journal of Public Administration Research and Theory*, October 1997, pp. 499-518.
- Deci, E. e Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York, Plenum Press.
- Dubnick, M. (2005). Accountability and the Promise of Performance: In Search of the Mechanisms, *Public Performance & Management Review*, vol. 28, n.º. 3 (Mar., 2005), pp. 376-417.
- Fernandez, S. e Moldogaziev, T. (2011). Empowering Public Sector Employees to Improve Performance: Does It Work?, *The American Review of Public Administration*, 2011,

- 41: 23, originally published online 18 August, disponível em <http://arp.sagepub.com/content/41/1/23>.
- Frey, B. S., Homberg, F. e Osterloh, M. (2013). Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in The Public Sector, *Organizational Studies* 2013 34: 949, original published online 23 May 2013, disponível em <http://oss.sagepub.com/content/34/7/949> pp. 949-972.
- Gagné, M e Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, n.º 4 (Jun., 2005), pp. 331-362.
- Goffee, R. e Jones, G. (2013). Creating the Best Workplace on Earth, *Harvard Business Review*, May 2013, disponível em <http://hbr.org/2013/05/creating-the-best-workplace-on-earth/>, consultado em 31.07.2013.
- Govindarajan, V. e Srinivas, S. (2013). Harvard Business Review Blog Network, When your incentive System Backfires.
- Disponível em [http://blogs.hbr.org/cs/2013/02/when\\_your\\_incentive\\_system\\_backfires.html](http://blogs.hbr.org/cs/2013/02/when_your_incentive_system_backfires.html) consultado em 12.08.2013.
- Heinrich, C. (2002). Outcomes-Based Performance Management in The Public Sector: Implications for Government Accountability and Effectiveness, *Public Administration Review*, vol. 62, n.º 6 (Nov.-Dec., 2002), pp. 712-725.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do you motivate employees?, *Harvard Business Review*, sep.-oct. 1987, pp. 109-120.
- Kerr, S. (1975). An Academy Classic: On the folly of rewarding A, while hoping for B, *The Academy of Management Executive*; Feb 1995; vol. 9, n.º 1, pp. 7-14.
- Kohn, A. (1998). Challenging Behaviorist Dogma: Myths About Money and Motivation, *Compensation & Benefits Review*, march-april, disponível em <http://www.alfiekohn.org/managing/cbdrmamam.htm>.
- Latham, G. P. e Pinder, C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the dawn of the Twenty-first Century, *Annual Review Psychology* 2005, 56: 485–516.

- Lindenberg, S. (2001). Intrinsic Motivation in a New Light, *Kyklos*, vol. 54, fasc. 2/3, pp. 317-342.
- Lewis, G. B. e Frank, S. A. (2002). Who Wants to Work for the Government?, *Public Administration Review*, vol. 62, n.º. 4 (Jul. - Aug., 2002), pp. 395-404.
- Madureira, C. e Rodrigues, M. (2007). Os desafios da avaliação de desempenho na Administração Pública do século XXI, *5.º Congresso Nacional de Administração Pública*, Lisboa, Outubro 29-30.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística – Com utilização do SPSS*, 3.º edição, Lisboa, Edições Silabo.
- Ordóñez, L., Schweitzer, M., Galinsky, A. e Bazerman, M. (2009). Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Over-Prescribing Goal Setting, Harvard Business School Working Paper 09-083.
- Pereira, P. (2008). *O Prisioneiro, o Amante e as Sereias*, 1.ª Edição, Lisboa, Almedina Editora.
- Perry, J., e Wise, L. (1990). The motivation Bases of Public Service, *Public Administration Review*, May/June 1990, pp. 367-373.
- Pinto, C. (2013). Motivação na Administração Pública: o impacto do SIADAP, *trabalho realizado no âmbito da unidade curricular de Economia, Instituições e Desenvolvimento*, janeiro 2013, ISEG/UTL (mimeo).
- Rainey, H. (1979). Perceptions of Incentives in Business and Government: Implications for Civil Service Reform, *Public Administration Review*, vol. 39, n.º 5 (Sep. - Oct., 1979), pp. 440-448.
- Rainey, H. (1982), Reward Preferences among Public and Private Managers: In Search of the Service Ethic, *The American Review of Public Administration*, 1982 16: 288, disponível em <http://arp.sagepub.com/content/16/4/288>.
- Rego, A., Marques, S., Sousa, F., Cunha, P., e Leal, S. (2010). Psychological capital and performance of civil servants: Exploring neutralizers in the context of an appraisal

system, *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 21, n.º 9, July 2010, pp. 1531 – 1552.

Reis, E. (2009). *Estatística Descritiva*, 7.º Edição, Lisboa, Edições Sílabo.

Rocha, J. (2005). *Gestão de Recursos Humanos na Administração Pública*. Lisboa, Escolar Editora.

Thiel, S. e Leeuw, F. (2002). The performance paradox in the Public Sector, *Public Performance & Management Review*, vol. 25, n.º 3 (Mar, 2002), pp. 267-281.

Ulleberg, I. (2009). Incentive structures as a capacity development strategy in public service delivery, International Institute for Educational Planning.

UNDP (2006). Incentive Systems: Incentives, Motivation, and Development Performance – A UNDP Capacity development resource, Conference paper #8, working draft, November 2006.

Wright, B. (2001). Public-Sector Work Motivation: A Review of the current literature and a Revised Conceptual Model, *Journal of Public Administration Research and Theory*, October 2001, pp. 559-586.

## **Legislação**

Lei n.º 66-B/2007, de 28 de Dezembro

Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro

Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro

Decreto-Lei n.º 326-B/2007, de 28 de Setembro

Decreto-Lei n.º 126-C/2011, de 29 de Dezembro

Decreto Regulamentar n.º 37/2012, de 31 de Julho



## **LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1: Guião do inquérito

Anexo 2: Tabelas de frequência das respostas

Anexo 3: Tabela de correlação entre todas as variáveis através do índice de correlação de spearman's rho

Anexo 4: Tabelas de relação entre a variável categoria profissional e o nível de importância atribuída à prossecução do interesse público

Anexo 5: Tabelas de relação entre a variável categoria profissional e o nível de satisfação com as tarefas desempenhadas

Anexo 6: Tabelas de relação entre a variável remuneração mensal bruta e o nível de importância atribuída à remuneração mensal para um melhor desempenho

Anexo 7: Tabelas de relação entre a variável nível de importância atribuída a um contrato laboral estável e nível de afetação do regime de mobilidade especial no desempenho dos trabalhadores

Anexo 8: Tabelas de relação entre a variável nível de reconhecimento por parte da organização e nível de satisfação com as tarefas desempenhadas

Anexo 9: Tabelas de relação entre a variável nível de importância das funções para a organização e reconhecimento por parte da organização

Anexo 10: Tabelas de relação entre a variável idade e o nível de importância atribuído à prossecução do interesse público

## ANEXO 1: Guião do inquérito

O presente inquérito tem como objetivo analisar a importância atribuída pelos trabalhadores das carreiras gerais da ACT a determinados incentivos, em contexto laboral. As respostas são anónimas e os dados serão apenas utilizados no âmbito do Trabalho Final de Mestrado em Economia e Políticas Públicas, do Instituto Superior de Economia e Gestão - ISEG. Obrigada pela sua colaboração.

### \*Obrigatório

#### Idade\*

- ☐ [18-30]
- ☐ [31-40]
- ☐ [41-50]
- ☐ [51-60]
- ☐ [61-70]

#### Género\*

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

#### Categoria Profissional\*

- ☐ Assistente operacional
- ☐ Assistente Técnico/a
- ☐ Técnico/a Superior

#### Nível de Escolaridade\*

- ☐ < 9.º ano
- ☐ 9.º ano
- ☐ 12.º ano
- ☐ Bacharelato
- ☐ Licenciatura
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

#### N.º de anos que exerce funções na Administração Pública\*

- ☐ 0-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16-20
- ☐ 21-25

- ☐ 26-30

- ☐ > 30

#### Remuneração mensal bruta\*

- ☐ < €500
- ☐ €500 - €1000
- ☐ €1001 - €1500
- ☐ €1501 - €2000
- ☐ €2001 - €2500
- ☐ €2501 - €3000
- ☐ €3001 - €3500
- ☐ €3501 - €4000
- ☐ > €4000

#### P1. Considera que a remuneração mensal é importante para um melhor desempenho?\*

- ☐ Não considero nada importante
- ☐ Considero pouco importante
- ☐ Considero importante
- ☐ Considero muito importante

#### P2. De que forma considera que um aumento da carga horaria para 40 horas semanais aumentará a produtividade no trabalho?\*

- ☐ Não aumentará a produtividade
- ☐ Aumentará pouco a produtividade
- ☐ Aumentará a produtividade
- ☐ Aumentará muito a produtividade

#### P3. Qual a importância que atribui a um contrato laboral estável?\*

- ☐ Nada importante
- ☐ Pouco importante
- ☐ Importante

☐ Muito importante  
**P4. Considera que o novo regime de mobilidade especial pode afetar a sua relação laboral?\***

☐ Não

☐ Sim

**P5. De que forma considera que o regime de mobilidade especial pode afetar a motivação dos trabalhadores?\***

☐ Não afeta

☐ Afeta pouco

☐ Afeta

☐ Afeta muito

**P6. Qual a importância que atribui à conciliação da vida profissional com a vida familiar/pessoal?\***

☐ Nada importante

☐ Pouco importante

☐ Importante

☐ Muito importante

**P7. Qual a importância que atribuiria a uma eventual reposição da atribuição de prémios de desempenho?\***

☐ Nada importante

☐ Pouco importante

☐ Importante

☐ Muito importante

**P8. Qual a importância que atribui à aplicação de um sistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores?\***

☐ Nada importante

☐ Pouco importante

☐ Importante

☐ Muito importante

**P9. De que forma considera que o Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública (SIADAP 3) contribui para a melhoria do seu desempenho?\***

☐ Não melhora nada

☐ Melhora pouco

☐ Melhora

☐ Melhora muito

**P10. Qual das opções indicadas o/a levaram a ingressar numa carreira da Administração Pública?\***

☐ Nível salarial

☐ Possibilidade de progressão numa carreira

☐ Prestação de serviço público

☐ Estabilidade na relação laboral

☐ Oportunidade que surgiu

☐ Outra:

**P11. Qual das opções indicadas o/a levariam a terminar a sua carreira na Administração Pública?\***

☐ Permanência do congelamento das remunerações mensais

☐ Permanência das reduções nas remunerações mensal

☐ Aumento da carga horária semanal

☐ Ausência de um sistema de avaliação

☐ Não considero essa opção

☐ Outra:

**P12. De que forma considera que as suas funções são importantes para a prossecução do interesse público?\***

☐ Nada importantes

☐ Pouco importantes

☐ Importantes

☐ Muito importantes

**P13. Qual a importância que atribui ao facto de, no desempenho das suas funções, poder contribuir para a prossecução do interesse público?\***

☐ Nada importante

☐ Pouco importante

☐ Importante

☐ Muito importante

**P14. Em que medida considera que as suas funções são importantes para o funcionamento da organização?\***

☐ Não são nada importantes

☐ São pouco importantes

☐ São importantes

- ☐ São muito importantes
- P15. De que forma considera que o seu contributo é reconhecido pela organização?\***
- ☐ Não é reconhecido
- ☐ É pouco reconhecido
- ☐ É reconhecido
- ☐ É muito reconhecido
- P16. De que forma se sente satisfeito/a com as tarefas/funções que desempenha na organização\***
- ☐ Nada satisfeito/a
- ☐ Pouco satisfeito/a
- ☐ Satisfeito/a
- ☐ Muito satisfeito/a
- P17. Na sua opinião, e tendo em conta a atual crise financeira, quais os incentivos que considera passíveis de ser aplicados?**

## ANEXO 2: Tabelas de frequência das respostas

**Idade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	[18-30]	3	1,9	1,9	1,9
	[31-40]	43	27,9	27,9	29,9
	[41-50]	53	34,4	34,4	64,3
	[51-60]	49	31,8	31,8	96,1
	[61-70]	6	3,9	3,9	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

**Género**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	102	66,2	66,2	66,2
	Masculino	52	33,8	33,8	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

**Categoria Profissional**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Assistente operacional	4	2,6	2,6	2,6
	Assistente Técnico/a	63	40,9	40,9	43,5
	Técnico/a Superior	87	56,5	56,5	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

**Nível de escolaridade**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 9.º ano	3	1,9	1,9	1,9
	9.º ano	8	5,2	5,2	7,1
	12.º ano	41	26,6	26,6	33,8
	Bacharlato	3	1,9	1,9	35,7
	Licenciatura	38	24,7	24,7	60,4
	Pós-graduação	50	32,5	32,5	92,9
	Mestrado	9	5,8	5,8	98,7
	Doutoramento	2	1,3	1,3	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

**N.º de anos que exerce funções na Administração Pública**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0-5	23	14,9	14,9	14,9
6-10	8	5,2	5,2	20,1
11-15	37	24,0	24,0	44,2
16-20	25	16,2	16,2	60,4
21-25	13	8,4	8,4	68,8
26-30	13	8,4	8,4	77,3
> 30	35	22,7	22,7	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**Remuneração mensal bruta**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid €500 - €1000	52	33,8	33,8	33,8
€1001 - €1500	62	40,3	40,3	74,0
€1501 - €2000	24	15,6	15,6	89,6
€2001 - €2500	9	5,8	5,8	95,5
€2501 - €3000	5	3,2	3,2	98,7
€3001 - €3500	2	1,3	1,3	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**Considera que a remuneração mensal é importante para um melhor desempenho?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não considero nada importante	3	1,9	1,9	1,9
Considero pouco importante	9	5,8	5,8	7,8
Considero importante	78	50,6	50,6	58,4
Considero muito importante	64	41,6	41,6	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**De que forma considera que um aumento da carga horaria para 40 horas semanais aumentará a produtividade no trabalho?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não aumentará a produtividade	89	57,8	57,8	57,8
Aumentará pouco a produtividade	54	35,1	35,1	92,9
Aumentará a produtividade	11	7,1	7,1	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**Qual a importância que atribui a um contrato laboral estável?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Nada importante	1	,6	,6	,6
Pouco importante	1	,6	,6	1,3
Importante	39	25,3	25,3	26,6
Muito importante	113	73,4	73,4	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**Considera que o novo regime de mobilidade especial pode afetar a sua relação laboral?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Não	34	22,1	22,1	22,1
Sim	120	77,9	77,9	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**De que forma considera que o regime de mobilidade especial pode afetar a motivação dos trabalhadores?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não afeta	2	1,3	1,3	1,3
Afeta pouco	6	3,9	3,9	5,2
Afeta	39	25,3	25,3	30,5
Afeta muito	107	69,5	69,5	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**Qual a importância que atribui à conciliação da vida profissional com a vida familiar/pessoal?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Importante	30	19,5	19,5	19,5
Muito importante	124	80,5	80,5	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**Qual a importância que atribuiria a uma eventual reposição da atribuição de prémios de desempenho?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada importante	13	8,4	8,4	8,4
Pouco importante	22	14,3	14,3	22,7
Valid Importante	56	36,4	36,4	59,1
Muito importante	63	40,9	40,9	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**Qual a importância que atribui à aplicação de um sistema de avaliação de desempenho dos trabalhadores?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada importante	14	9,1	9,1	9,1
Pouco importante	34	22,1	22,1	31,2
Valid Importante	75	48,7	48,7	79,9
Muito importante	31	20,1	20,1	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**De que forma considera que o Sistema Integrado de Avaliação da Administração Pública (SIADAP 3) contribui para a melhoria do seu desempenho?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Não melhora nada	93	60,4	60,4	60,4
Melhora pouco	40	26,0	26,0	86,4
Valid Melhora	18	11,7	11,7	98,1
Melhora muito	3	1,9	1,9	100,0
Total	154	100,0	100,0	

**Qual das opções indicadas o/a levaram a ingressar numa carreira da Administração Pública?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Possibilidade de progressão numa carreira	19	12,3	12,8	12,8
Prestação de serviço público	19	12,3	12,8	25,7
Estabilidade na relação laboral	67	43,5	45,3	70,9
Oportunidade que surgiu	43	27,9	29,1	100,0
Total	148	96,1	100,0	
Missing System	6	3,9		
Total	154	100,0		

**Qual das opções indicadas o/a levariam a terminar a sua carreira na Administração Pública?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não considero essa opção	83	53,9	61,5	61,5
	Aumento da carga horária semanal	3	1,9	2,2	63,7
	Ausência de um sistema de avaliação	1	,6	,7	64,4
	Permanência do congelamento das remunerações mensais	21	13,6	15,6	80,0
	Permanência das reduções nas remunerações mensal	27	17,5	20,0	100,0
Missing	Total	135	87,7	100,0	
Total	System	19	12,3		
		154	100,0		

**De que forma considera que as suas funções são importantes para a prossecução do interessa público?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importantes	6	3,9	3,9	3,9
	Importantes	71	46,1	46,1	50,0
	Muito Importantes	77	50,0	50,0	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

**Qual a importância que atribui ao facto de, no desempenho das suas funções, poder contribuir para a prossecução do interesse público?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pouco importante	4	2,6	2,6	2,6
	Importante	54	35,1	35,1	37,7
	Muito importante	96	62,3	62,3	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

**Em que medida considera que as suas funções são importantes para o funcionamento da organização?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	São pouco importantes	3	1,9	1,9	1,9
	São importantes	86	55,8	55,8	57,8
	São muito importantes	65	42,2	42,2	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

**De que forma considera que o seu contributo é reconhecido pela organização?**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não é reconhecido	21	13,6	13,6	13,6
	É pouco reconhecido	48	31,2	31,2	44,8
	É reconhecido	78	50,6	50,6	95,5
	É muito reconhecido	7	4,5	4,5	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

**De que forma se sente satisfeito/a com as tarefas/funções que desempenha na organização**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nada satisfeito/a	10	6,5	6,5	6,5
	Pouco satisfeito/a	25	16,2	16,2	22,7
	Satisfeito/a	91	59,1	59,1	81,8
	Muito satisfeito/a	28	18,2	18,2	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

ANEXO 3: Correlação entre todas as variáveis através do índice de correlação de spearman's rho

		Correlations																						
		Idade	Género	Cat_Prof	Niv_esc	Antig.	RMB	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	
Spearman's rho	Idade	Corr_Coeff.	1,000	-,128	-,334**	-,351**	,822**	,073	,058	,024	-,061	-,075	,211**	-,087	-,145	-,185*	-,065	,157	,000	-,203*	-,207**	-,031	,153	,013
		Sig. (2-tailed)	.	,114	,000	,000	,000	,368	,476	,764	,451	,358	,009	,283	,073	,021	,422	,057	,997	,011	,010	,705	,057	,869
	Género	Corr_Coeff.	-,128	1,000	,154	,052	-,097	,115	,057	-,108	,062	-,050	,031	,005	-,029	-,041	,028	-,109	,153	,052	,009	-,079	,008	,010
		Sig. (2-tailed)	,114	.	,056	,519	,232	,155	,480	,183	,445	,536	,699	,956	,720	,612	,727	,188	,076	,520	,910	,329	,926	,897
	Cat_Prof	Corr_Coeff.	-,334**	,154	1,000	,766**	-,337**	,781**	,036	-,212**	-,044	-,219**	-,102	,111	,028	,060	-,039	-,057	,084	,095	,246**	-,055	-,175*	-,199*
		Sig. (2-tailed)	,000	,056	.	,000	,000	,000	,659	,008	,587	,006	,207	,169	,729	,458	,629	,489	,335	,239	,002	,501	,030	,013
	Niv_esc	Corr_Coeff.	-,351**	,052	,766**	1,000	-,395**	,572**	,063	-,179*	-,116	-,086	-,105	,173*	,095	,124	,000	-,164*	,091	,190*	,296**	-,008	-,281**	-,239**
		Sig. (2-tailed)	,000	,519	,000	.	,000	,000	,434	,027	,151	,286	,195	,032	,239	,126	,998	,046	,293	,018	,000	,921	,000	,003
	Antig.	Corr_Coeff.	,822**	-,097	-,337**	-,395**	1,000	,133	-,040	-,019	-,052	-,033	,156	-,106	-,165*	-,185*	-,086	,183*	,009	-,200*	-,166*	,006	,100	,027
		Sig. (2-tailed)	,000	,232	,000	,000	.	,100	,626	,815	,523	,688	,053	,190	,041	,022	,289	,026	,916	,013	,039	,940	,216	,740
	RMB	Corr_Coeff.	,073	,115	,781**	,572**	,133	1,000	-,030	-,228**	-,070	-,231**	-,018	,078	-,154	-,058	-,134	,005	,026	-,037	,131	-,109	-,134	-,169*
		Sig. (2-tailed)	,368	,155	,000	,000	,100	.	,716	,005	,390	,004	,828	,337	,056	,476	,097	,951	,760	,652	,104	,179	,097	,036
	P1	Corr_Coeff.	,058	,057	,036	,063	-,040	-,030	1,000	-,088	,167*	,066	,308**	,162*	,108	,112	-,066	-,099	,125	,249**	,161*	,139	-,059	-,001
		Sig. (2-tailed)	,476	,480	,659	,434	,626	,716	.	,280	,038	,413	,000	,045	,183	,165	,418	,232	,148	,002	,046	,086	,469	,993
	P2	Corr_Coeff.	,024	-,108	-,212**	-,179*	-,019	-,228**	-,088	1,000	,058	,058	-,115	,019	,046	,128	,307**	,081	-,157	-,099	-,088	-,142	,269**	,113
		Sig. (2-tailed)	,764	,183	,008	,027	,815	,005	,280	.	,478	,478	,156	,813	,569	,114	,000	,329	,069	,223	,279	,079	,001	,163
	P3	Corr_Coeff.	-,061	,062	-,044	-,116	-,052	-,070	,167*	,058	1,000	,099	,401**	,152	,134	,060	-,180*	,085	-,156	,245**	,227**	,084	,039	,183*
		Sig. (2-tailed)	,451	,445	,587	,151	,523	,390	,038	,478	.	,223	,000	,059	,098	,457	,026	,304	,071	,002	,005	,301	,635	,023
	P4	Corr_Coeff.	-,075	-,050	-,219**	-,086	-,033	-,231**	,066	,058	,099	1,000	,286**	,173*	,083	,003	,035	-,040	,123	-,049	-,161*	-,088	-,091	-,024
		Sig. (2-tailed)	,358	,536	,006	,286	,688	,004	,413	,478	,223	.	,000	,032	,304	,968	,671	,628	,157	,548	,046	,279	,261	,765
	P5	Corr_Coeff.	,211**	,031	-,102	-,105	,156	-,018	,308**	-,115	,401**	,286**	1,000	,123	,002	-,071	-,133	-,009	-,024	,180*	,087	,100	-,047	,014
		Sig. (2-tailed)	,009	,699	,207	,195	,053	,828	,000	,156	,000	,000	.	,128	,977	,383	,099	,918	,786	,026	,285	,216	,565	,858
	P6	Corr_Coeff.	-,087	,005	,111	,173*	-,106	,078	,162*	,019	,152	,173*	,123	1,000	,189*	,114	,057	-,059	-,023	,121	,091	-,022	-,131	-,040
		Sig. (2-tailed)	,283	,956	,169	,032	,190	,337	,045	,813	,059	,032	,128	.	,019	,161	,485	,477	,792	,135	,261	,787	,106	,620



P7	Corr_Coeff.	-,145	-,029	,028	,095	-,165 <sup>*</sup>	-,154	,108	,046	,134	,083	,002	,189 <sup>*</sup>	1,000	,468 <sup>**</sup>	,142	,050	,204 <sup>*</sup>	,120	,082	,057	-,057	-,047
	Sig. (2-tailed)	,073	,720	,729	,239	,041	,056	,183	,569	,098	,304	,977	,019	.	,000	,079	,546	,018	,138	,309	,482	,482	,566
P8	Corr_Coeff.	-,185 <sup>*</sup>	-,041	,060	,124	-,185 <sup>*</sup>	-,058	,112	,128	,060	,003	-,071	,114	,468 <sup>**</sup>	1,000	,279 <sup>**</sup>	-,046	,027	,123	,121	-,022	,054	-,011
	Sig. (2-tailed)	,021	,612	,458	,126	,022	,476	,165	,114	,457	,968	,383	,161	,000	.	,000	,577	,754	,130	,134	,789	,510	,892
P9	Corr_Coeff.	-,065	,028	-,039	,000	-,086	-,134	-,066	,307 <sup>**</sup>	-,180 <sup>*</sup>	,035	-,133	,057	,142	,279 <sup>**</sup>	1,000	-,108	-,052	-,048	-,060	-,127	,213 <sup>**</sup>	-,054
	Sig. (2-tailed)	,422	,727	,629	,998	,289	,097	,418	,000	,026	,671	,099	,485	,079	,000	.	,189	,547	,555	,459	,117	,008	,502
P10	Corr_Coeff.	,157	-,109	-,057	-,164 <sup>*</sup>	,183 <sup>*</sup>	,005	-,099	,081	,085	-,040	-,009	-,059	,050	-,046	-,108	1,000	-,099	-,206 <sup>*</sup>	-,226 <sup>**</sup>	-,115	,111	,001
	Sig. (2-tailed)	,057	,188	,489	,046	,026	,951	,232	,329	,304	,628	,918	,477	,546	,577	,189	.	,260	,012	,006	,165	,177	,989
P11	Corr_Coeff.	,000	,153	,084	,091	,009	,026	,125	-,157	-,156	,123	-,024	-,023	,204 <sup>*</sup>	,027	-,052	-,099	1,000	,035	,089	,171 <sup>*</sup>	,018	-,074
	Sig. (2-tailed)	,997	,076	,335	,293	,916	,760	,148	,069	,071	,157	,786	,792	,018	,754	,547	,260	.	,690	,306	,048	,838	,396
P12	Corr_Coeff.	-,203 <sup>*</sup>	,052	,095	,190 <sup>*</sup>	-,200 <sup>*</sup>	-,037	,249 <sup>**</sup>	-,099	,245 <sup>**</sup>	-,049	,180 <sup>*</sup>	,121	,120	,123	-,048	-,206 <sup>*</sup>	,035	1,000	,660 <sup>**</sup>	,528 <sup>**</sup>	-,062	,176 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	,011	,520	,239	,018	,013	,652	,002	,223	,002	,548	,026	,135	,138	,130	,555	,012	,690	.	,000	,000	,442	,029
P13	Corr_Coeff.	-,207 <sup>**</sup>	,009	,246 <sup>**</sup>	,296 <sup>**</sup>	-,166 <sup>*</sup>	,131	,161 <sup>*</sup>	-,088	,227 <sup>**</sup>	-,161 <sup>*</sup>	,087	,091	,082	,121	-,060	-,226 <sup>**</sup>	,089	,660 <sup>**</sup>	1,000	,433 <sup>**</sup>	-,095	,044
	Sig. (2-tailed)	,010	,910	,002	,000	,039	,104	,046	,279	,005	,046	,285	,261	,309	,134	,459	,006	,306	,000	.	,000	,243	,584
P14	Corr_Coeff.	-,031	-,079	-,055	-,008	,006	-,109	,139	-,142	,084	-,088	,100	-,022	,057	-,022	-,127	-,115	,171 <sup>*</sup>	,528 <sup>**</sup>	,433 <sup>**</sup>	1,000	,010	,147
	Sig. (2-tailed)	,705	,329	,501	,921	,940	,179	,086	,079	,301	,279	,216	,787	,482	,789	,117	,165	,048	,000	,000	.	,902	,068
P15	Corr_Coeff.	,153	,008	-,175 <sup>*</sup>	-,281 <sup>**</sup>	,100	-,134	-,059	,269 <sup>**</sup>	,039	-,091	-,047	-,131	-,057	,054	,213 <sup>**</sup>	,111	,018	-,062	-,095	,010	1,000	,353 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	,057	,926	,030	,000	,216	,097	,469	,001	,635	,261	,565	,106	,482	,510	,008	,177	,838	,442	,243	,902	.	,000
P16	Corr_Coeff.	,013	,010	-,199 <sup>*</sup>	-,239 <sup>**</sup>	,027	-,169 <sup>*</sup>	-,001	,113	,183 <sup>*</sup>	-,024	,014	-,040	-,047	-,011	-,054	,001	-,074	,176 <sup>*</sup>	,044	,147	,353 <sup>**</sup>	1,000
	Sig. (2-tailed)	,869	,897	,013	,003	,740	,036	,993	,163	,023	,765	,858	,620	,566	,892	,502	,989	,396	,029	,584	,068	,000	.

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**ANEXO 4: Tabelas de relação entre a variável categoria profissional e o nível de importância atribuída à prossecução do interesse público**

Directional Measures		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Symmetric	,240	,078	3,075	,002
	Categoria Profissional Dependent	,246	,082	3,075	,002
	Qual a importância que atribui ao facto de, no desempenho das suas funções, poder contribuir para a prossecução do interesse público? Dependent	,234	,075	3,075	,002

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,240	,078	3,075	,002
	Kendall's tau-c	,180	,059	3,075	,002
	Gamma	,440	,128	3,075	,002
Interval by Interval	Spearman Correlation	,246	,080	3,126	,002 <sup>c</sup>
	Pearson's R	,206	,082	2,599	,010 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		154			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

**ANEXO 5: Tabelas de relação entre a variável categoria profissional e o nível de satisfação com as tarefas desempenhadas**

Directional Measures		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Symmetric	-,185	,069	-2,632	,008
	Categoria Profissional Dependent	-,174	,064	-2,632	,008
	De que forma se sente satisfeito/a com as tarefas/funções que desempenha na organização Dependent	-,199	,075	-2,632	,008

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,186	,069	-2,632	,008
	Kendall's tau-c	-,153	,058	-2,632	,008
	Gamma	-,341	,124	-2,632	,008
Interval by Interval	Spearman Correlation	-,199	,075	-2,507	,013 <sup>c</sup>
	Pearson's R	-,213	,068	-2,689	,008 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		154			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

**ANEXO 6: Tabelas de relação entre a variável remuneração mensal bruta e o nível de importância atribuída à remuneração mensal para um melhor desempenho**

Directional Measures			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	-,026	,069	-,380	,704
		Remuneração mensal bruta Dependent	-,029	,077	-,380	,704
		Considera que a remuneração mensal é importante para um melhor desempenho? Dependent	-,024	,063	-,380	,704

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures					
		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,026	,070	-,380	,704
	Kendall's tau-c	-,022	,058	-,380	,704
	Gamma	-,042	,112	-,380	,704
Interval by Interval	Spearman Correlation	-,030	,078	-,365	,716 <sup>c</sup>
	Pearson's R	-,010	,070	-,123	,903 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		154			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

**ANEXO 7: Tabelas de relação entre a variável nível de importância atribuída a um contrato laboral estável e nível de afetação do regime de mobilidade especial no desempenho dos trabalhadores**

Directional Measures			Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Somers' d	Symmetric	,391	,080	4,448	,000
		Qual a importância que atribui a um contrato laboral estável? Dependent	,368	,078	4,448	,000
		De que forma considera que o regime de mobilidade especial pode afetar a motivação dos trabalhadores? Dependent	,418	,087	4,448	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

		Symmetric Measures			
		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,392	,080	4,448	,000
	Kendall's tau-c	,222	,050	4,448	,000
	Gamma	,691	,094	4,448	,000
Interval by Interval	Spearman Correlation	,401	,082	5,393	,000 <sup>c</sup>
	Pearson's R	,364	,107	4,826	,000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		154			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

**ANEXO 8: Tabelas de relação entre a variável nível de reconhecimento por parte da organização e nível de satisfação com as tarefas desempenhadas**

Directional Measures		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Symmetric	,326	,076	4,096	,000
	De que forma considera que o seu contributo é reconhecido pela organização? Dependent	,337	,078	4,096	,000
	De que forma se sente satisfeito/a com as tarefas/funções que desempenha na organização Dependent	,316	,075	4,096	,000

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

Symmetric Measures		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,327	,076	4,096	,000
	Kendall's tau-c	,264	,064	4,096	,000
	Gamma	,498	,108	4,096	,000
Interval by Interval	Spearman Correlation	,353	,082	4,645	,000 <sup>c</sup>
	Pearson's R	,397	,083	5,340	,000 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		154			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

**ANEXO 9: Tabelas de relação entre a variável nível de importância das funções para a organização e reconhecimento por parte da organização**

Directional Measures		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Symmetric	,009	,077	,116	,907
	Em que medida considera que as suas funções são importantes para o funcionamento da organização? Dependent	,008	,069	,116	,907
	De que forma considera que o seu contributo é reconhecido pela organização? Dependent	,010	,085	,116	,907

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

### Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	,009	,077	,116	,907
	Kendall's tau-c	,008	,065	,116	,907
	Gamma	,016	,135	,116	,907
	Spearman				
	Correlation	,010	,082	,123	,902 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	-,009	,081	-,113	,910 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		154			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.

## ANEXO 10: Relação entre a variável idade e o nível de importância atribuído à prossecução do interesse público

### Directional Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Symmetric	-,187	,071	-2,659	,008
	Idade Dependent	-,228	,086	-2,659	,008
	Somers' d Qual a importância que atribui ao facto de, no desempenho das suas funções, poder contribuir para a prossecução do interesse público? Dependent	-,159	,060	-2,659	,008

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

### Symmetric Measures

		Value	Asymp. Std. Error <sup>a</sup>	Approx. T <sup>b</sup>	Approx. Sig.
Ordinal by Ordinal	Kendall's tau-b	-,190	,072	-2,659	,008
	Kendall's tau-c	-,167	,063	-2,659	,008
	Gamma	-,317	,117	-2,659	,008
	Spearman Correlation	-,207	,078	-2,613	,010 <sup>c</sup>
Interval by Interval	Pearson's R	-,161	,086	-2,009	,046 <sup>c</sup>
N of Valid Cases		154			

a. Not assuming the null hypothesis.

b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis.

c. Based on normal approximation.